

ANNA ROMANOWICZ

Wydział Zarządzania

Politechnika Warszawska

ELŻBIETA MAKULSKA-GERTRUDA

Wydział Zarządzania

Uniwersytet Warszawski

DOSKONALENIE ZARZĄDZANIA PRACOWNIKAMI WIEDZY POPRZEZ PODNIESIENIE JAKOŚCI RELACJI INTERPERSONALNYCH W ORGANIZACJI

1. Wprowadzenie

Aktywne doskonalenie organizacji to aktualizacja strategii, planów, celów działania przy wykorzystaniu pomiarów efektywności systemu oraz jego elementów, określanie struktury ilościowo-jakościowej wskaźników skuteczności i efektywności pozwalających na analizę przyjętego podejścia. Istotą utrzymania właściwych wskaźników jest wykorzystywanie dostępnych metod, wszystkich elementów systemu do ciągłego doskonalenia zarządzania pracownikami w celu budowy przewagi konkurencyjnej opartej na wiedzy¹.

W systemach organizacyjnych ludzie stają się najważniejszym czynnikiem, a organizacje konsekwentnie muszą być nastawione na twórcze nauczanie promujące tworzenie wiedzy i dzielenie się nią². Przekształcenia pracowników – w pracowników wiedzy, poprzez wydobywanie z nich określonego potencjału, ułatwione jest w organizacjach o znacznie rozbudowanych wewnętrznie relacjach interpersonalnych. Zachodzi tu sieć zależności pomiędzy kluczowymi pojęciami takimi jak kapitał społeczny, relacje między ludzkie i komunikacja w tworzeniu relacji.

¹ K. Szczepańska, *Zarządzanie kapitałem ludzkim a systemy zarządzania jakością – wybrane aspekty*, [w:] Koszty jakości zarządzania kapitałem ludzkim a ryzyko personalne, A. Lipka, S. Waszczak (red.), Akademia Ekonomiczna, Katowice 2009, s. 114.

² K. Krzysztofek, *Spółczesność w dobie internetu: refleksyjne czy algorytmiczne?* [w:] Internet – społeczne aspekty medium. Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006, s. 25.

Jednym z sposobów aktywizowania działań organizacji na rzecz kreowania wiedzy jest identyfikowanie zachowań w zakresie budowania komunikacji interpersonalnej.

2. Procesy komunikowania się w organizacji – podejście jakościowe do problematyki

Procesy, jakie mają miejsce w organizacji są uzależnione od przebiegu procesu komunikacji. Aby uogólnić pojęcie komunikacji, należy założyć, że są to wszystkie formy komunikowania niezbędne do funkcjonowania danej organizacji. Komunikowanie się możemy rozpatrywać pod kątem wielu aspektów. E. Masłyk-Musiał podjęła rozpoznanie terminu poprzez podejście do procesu: jakościowe (dzielące się na przedmiotowe, poznawcze) i wartościujące oraz ilościowe – a w ich obrębie: łącznościowe (dla celów sterowania), rzeczowe oraz abstrakcyjne³.

Relatywnie wysoce wartościowe jest komunikowanie się w koncepcji jakościowej, które interpretowane jest jako aktywne porozumiewanie interpersonalne, czyli przekazywanie treści pomiędzy kapitałem ludzkim.

Komunikowanie się umożliwia wzajemne oddziaływanie na siebie osób. W zależności od jego siły, jednostki nabywają kontakt ze sobą, który w zależności od relacji nabiera właściwy charakter. Wynika on z umiejętności porozumiewania się jednostek. Na ogół można wyodrębnić następujące rodzaje potrzeb społecznych w organizacji, które pozwalają na realizację procesu komunikowania się:

- potrzeby przyłączenia, czyli poczucia, że jest się uczestnikiem relacji społecznej,
- potrzeby przywiązania, czyli pragnienia otoczenia opieką innych lub świadczenia, że inni opiekują się nami,
- potrzeby posiadania kontroli nad otoczeniem, czy też możliwości wywierania wpływu w relacjach przełożony-podwładny oraz relacjach nieformalnych⁴.

Komunikowanie się, zdaniem L. Thayera, spełnia cztery podstawowe funkcje w organizacji, do których należą: informowanie, kierowanie i instruowanie, wywieranie wpływu, integrowanie⁵. Rozszerzony zakres tematu przedstawia specyfikacja funkcjonalna R. Jakobsona, która obejmuje swoim zakresem funkcje, m.in. ekspresywną, intensywną, metajęzykową. Zbiory tych funkcji mogą być systematycznie poszerzane poprzez wpływ na kulturę wewnątrz organizacji, budowanie więzi i relacji pomiędzy członkami organizacji, a w konsekwencji budowanie właściwych co do zasady postaw pracowniczych.

³ E. Masłyk-Musiał, *System informacji w przedsiębiorstwie przemysłowym*. Wrocław 1975, s. 12.

⁴ W. Domachowski, *Interakcyjny model funkcjonowania społecznego, społeczna psychologia kliniczna*. PWN, Warszawa 1991, s. 103.

⁵ J.R. Schermerhorn, *Management for productivity*, John Wiley&Sons, New York-Chichester-Brisbane-Toronto-Singapore 1993, s. 474.

Poczucie przynależności społecznej poprzez wpisanie do określonej grupy pracowniczej powoduje przede wszystkim zaspokojenie potrzeb podstawowych. Efektywność wykorzystania funkcji umożliwiającej budowanie relacji interpersonalnej umożliwia przesunięcia w procesie komunikacji z poziomu instrumentalnego przepływu informacji na poziom porozumienia, budowania więzi, utworzenia nieformalnych zasad współdziałania w organizacji. Zatem podejście procesowe do komunikacji może stać się narzędziem pomnażania kapitału. Należy podkreślić, że komunikowanie się w organizacjach jest w znaczny sposób powiązane z funkcjami zarządzania: organizowaniem, planowaniem, kontrolą i motywowaniem. Kadra menadżerska realizuje te podstawowe funkcje zarządzania w znacznej mierze poprzez proces komunikacji. Menadżer musi być zdolny do jasnego i szybkiego przekazywania informacji oraz zapewnić sobie odpowiedzialnego współuczestnictwa w działaniach ze strony innych pracowników⁶. Informacja przekazana przez niego powinna być zrozumiała i dojdzie do tego wtedy, gdy zaistnieje skuteczny nośnik tej informacji, przekaz pozostanie wolny od zniekształceń przez czynniki zewnętrzne i spotka się z odbiorem o ile informacja będzie przeznaczona dla danego odbiorcy. Wiedza jest pojmowana jako wszelka treść (komunikat) docierająca do nas ze świata zewnętrznego. Jest to więc swoiste odzworowanie rzeczywistości zawarte w naszej świadomości⁷.

Dzięki sprawnej komunikacji zostanie poprawiona efektywność działań personelu. Następować będzie bieżące przekształcenie decyzji podejmowanych przez menadżera w działania podwładnych, rezultatem działań pozostaną obniżone koszty redukcji błędów. Komunikacja interpersonalna oparta na zaufaniu jest skutecznym sposobem na poprawę przepływu wiedzy pomiędzy pracownikami. Budowanie zaufania poprzez tworzenie przestrzeni pracy umożliwiającej nawiązywanie relacji, kształcenie umiejętności słuchania, szacunek dla kompetencji, stwarzanie okazji do spotkań (formalnych i nieformalnych). Taka atmosfera poszukiwania rad, sugerowania rozwiązań, akceptowania pomysłów innych ludzi sprzyja odpowiedzialnemu podejmowaniu ryzyka. Brak umiejętności interpersonalnych menadżera odbija się niekorzystnie na pracy wszystkich podwładnych, osłabia zaangażowanie, motywację, prowadzi do marnowania czasu, budzi złość i apatię.

Menadżerowie muszą poznać język, rozumieć czym są słowa i co znaczą. Bez zdolności motywowania słowem pisanim i mówionym lub też przekonywującymi liczbami menadżer nie może odnieść sukcesu⁸. Wysoką inteligencję przywódcy lub też jej brak można mierzyć zyskami lub stratami organizacji w wykorzystaniu talentów podwładnych⁹.

⁶ P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1998, ss. 395-400.

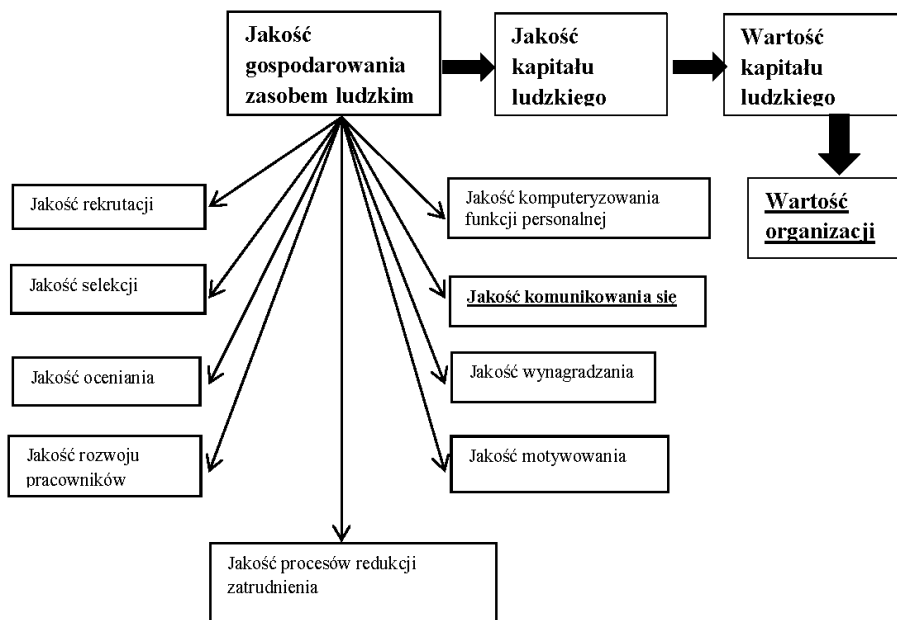
⁷ A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 255.

⁸ P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1998, s. 370.

⁹ D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Media Rodzina, Poznań 1999, s. 56.

2.1. Łańcuch zależności gospodarowania jakością zasobem ludzkim

Komunikacja pomiędzy szczeblami hierarchicznymi w organizacji powinna być oparta na partycypacji w zarządzaniu, udziale pracowników w procesie formułowania celów, w taki sposób aby mieli odwagę na wykorzystanie nabytych kompetencji¹⁰. W konsekwencji odpowiedzialne gospodarowanie zasobami o odpowiedniej jakości kształtuje jakość kapitału ludzkiego, co wpływa na jego wartość. Wysokie oszacowanie jakości zasobów ludzkich jest jednoznaczne z pojęciem jakości kapitału ludzkiego, utworzonego z zasobów, których źródłem są ludzie (np. talenty, uzdolnienia, prezentowane normy, wartości, postawy, inteligencja).



Rys. 1. Jakość realizacji poszczególnych funkcji personalnych jako składowych jakości gospodarowania zasobem ludzkim

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Winnicka-Wejs, *Jakość gospodarowania zasobami ludzkimi i jakość kapitału ludzkiego w aspekcie wartości*, [w]: *Zarządzanie wartością kapitału ludzkiego w organizacji*. A. Lipka, S. Waszczak (red.), Akademia Ekonomiczna, Katowice 2007, ss. 488-489 oraz A. Wziętek-Staśko, *Jakość pracownika i jakość pracodawcy – potrzeba komplementarności*, *Koszty Jakości kapitałem ludzkim a ryzyko personalne*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 2009, ss. 119-120.

¹⁰ E. Karamall-Gaiballa, *Spersonalizowane kreowanie wiedzy w przedsiębiorstwie*, [w]: *Zarządzanie wartością kapitału ludzkiego organizacji*. A. Lipka, S. Waszczak (red.), Akademia Ekonomiczna, Katowice 2007, ss. 296-297.

Organizacje posiadające w swojej strukturze wykwalifikowany i ciągle uczący się personel mają większe szanse na uzyskanie lepszych wyników ekonomicznych niż konkurencja, u której pracownicy mają mniejsze możliwości doskonalenia.

Jakość komunikowania się utożsamiana jest z gospodarowaniem zgodnym z wewnętrznymi standardami przy jednoczesnym efektywnym zaspokajaniu obojga potrzeb (pracodawców i personelu).

3. Pracownicy wiedzy jako kluczowy zasób w organizacji

Pozyskanie przewagi konkurencyjnej dla organizacji funkcjonującej w relatywnie wymagającym i zmieniającym się otoczeniu jest zdeterminowane o pozyskiwanie, wyodrębnienie i utrzymanie wysokiej klasy pracowników wiedzy. Szeroko pojmowane kompetencje pracowników obejmują ich wiedzę i wykształcenie, uzdolnienia i predyspozycje, doświadczenie i praktyczne umiejętności, postawy i zachowania ważne w pracy zawodowej, wewnętrzną motywację, wyznawane zasady i wartości etyczne, stan zdrowia i kondycję psychofizyczną oraz prawo do działania w imieniu organizacji¹¹.

Profesjonalne zarządzanie potencjałem społecznym i intelektualnym pracowników wiedzy wymusza specjalne traktowanie tejże grupy pracowników jako wyjątkowego zasobu dla organizacji. Problemy wynikające z zarządzania pracownikami wiedzy sprawiają, że zasób ten traktowany jest jako specyficzna kategoria pracowników trudnych ze względu na:

- konieczność zaimplementowania uzupełniających działań personalnych zorientowanych na efektywne szacowanie, wykorzystanie i stymulowanie potencjału pracowników wiedzy z poziomu emocjonalnego, intelektualnego czy społecznego,
- problemy selekcyjne powiązane z oszacowaniem predyspozycji kandydatów do pracy,
- opracowanie spójnego systemu zarządzania wyodrębnioną kategorią pracowników oraz wyznaczenie możliwości wyboru niezbędnego instrumentu do realizacji poszczególnych funkcji personalnych w celu osiągnięcia wysokiej efektywności, spełniających jednocześnie uwarunkowania systemu.

Efektywne zarządzanie pracownikami wiedzy obejmuje zaprojektowanie struktury wyznaczającej relacje i pozycje dla poszczególnych kategorii pracowników, utworzenie specyficznego oraz materialnego środowiska pracy, kształtującego pożądane zachowania i postawy u wszystkich pracowników organizacji.

¹¹ J. Borkowski, Podstawy psychologii społecznej, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2003, s. 21.

W trakcie projektowania należy uwzględnić odczuwalne potrzeby związane z procesami pozyskiwania i użytkowania wiedzy, wymogi związane z zakresem i rodzajem ich zadań organizacyjnych.

3.1. Doskonalenie pomiaru efektywności

Wielokrotne próby rozwiązywania problemów związanych z zarządzaniem pracownikami wiedzy wykorzystują wskazówki i wytyczne adresowane do optymalizowania efektywności systemów zarządzania. Jednym z takich rozwiązań jest propozycja zawarta w tabeli poniżej (ujęcie fragmentaryczne).

Tabela 1. Wybrane kryteria efektywności i skuteczności dla szacowania jakości zarządzania wiedzą w organizacji

Płaszczyzna odniesienia decyzji	Kryteria
1. Nastawienie na personel	<ul style="list-style-type: none"> – Wspieranie społecznej skuteczności i indywidualnego uczenia się – Pobudzanie akceptacji wśród części pracowników instrumentów wspierających wartość wiedzy
2. Nastawienie na zapotrzebowanie	<ul style="list-style-type: none"> – Integracja potencjału wiedzy, skuteczność łączenia kompetencji – Podnoszenie szybkości przepływu informacji oraz odpowiednie przetwarzanie informacji do podejmowanych decyzji

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Harasymowicz-Birnbach, N. Thom, Assessing Knowledge Management – A Proposal For Measuring KM Effectivity and Efficiency. Organizacja i Kierowanie, 2007, nr 1, [w:] A. Belchatowska-Gebhardt, J. Kroik, Doskonalenie zarządzania pracownikami wiedzy – uwarunkowania i perspektywy, Koszty jakości zarządzania kapitałem a ryzyko personalne, s. 218.

Odrębne kryteria umieszczone w tabeli odnoszą się do efektywności i skuteczności obszarów związanych z zarządzaniem personelem i nastawieniem na zapotrzebowanie. W obszarze związanym z personelem, jako potencjałem wiedzy, istotną rolę odgrywa kryterium doskonalenia akceptacji realizowane poprzez system motywacyjny, instrumenty wspierające wartość wiedzy w organizacji, kierowane do wybranych pracowników organizacji.

Jakość pracy pracowników wiedzy uznawana jest za istotną z punktu widzenia efektywności organizacji. Stanowi przesłankę określającą relacje pomiędzy efektywnością systemu zarządzania wiedzą a aktywnością wybranych pracowników

organizacji. Poznanie różnic w zakresie efektywności grup, jednostek pracowników wiedzy powinno być celem kierownictwa organizacji i próbą odpowiedzi o rodzaje czynników wyróżniających grupy, porównywania ze sobą grup i pomiaru efektów pracy.

Całokształt działań zmierzających do wzrostu efektywności oparty jest o nastawienie na zapotrzebowanie wiedzy w postaci sprawnie i rzetelnie sformułowanych i przesłanych informacji, służących do podejmowania decyzji w organizacji. Skuteczność przekazywania wiedzy nie zależy jedynie od sposobu jej dystrybucji, ale jest wynikiem czynników subiektywnych, jak i obiektywnych, takich jak relacje z pracownikami.

Istotną rolę w procesie doskonalenia pomiaru efektywności odgrywa nastawienie na kreatywne pozyskiwanie wiedzy ukrytej. Procesowi temu towarzyszą interakcje między ludźmi, będące efektem ich współdziałania w grupie. Wiedza ukryta jest wysoce indywidualna i jednocześnie trudna do sformalizowania, jednoznacznie wpływa na wartość organizacji. Trudną ją przekazać czy też podzielić się nią z innymi. Do tej grupy zalicza się kulturę organizacji, przeczuć i intuicję¹². Przeciwdziałanie wpływowi wiedzy ukrytej na organizację możliwe jest dzięki narzędziom ograniczającym typu: ciągle monitorowanie działań pracowników poprzez wykorzystywanie różnego rodzaju narzędzi, uznanie niechęci pracowników do udostępniania wiedzy, podtrzymywanie metod, które służą do znacznego zaangażowania pracowników (umysłowego i emocjonalnego).

Aktywne doskonalenie zarządzania pracownikami powinno być wspierane poprzez utworzenie przyjaznych dla pracowników uwarunkowań organizacyjnych, na które winny składać się: struktura organizacyjna, imperatyw etycznego zarządzania, kreacja kultury organizacyjnej, monitoring stosunków interpersonalnych, wpływ społeczny w organizacji, implementacja podejścia foresight.

Wskazane trudności, związane z zarządzaniem pracownikami wiedzy, wspiera pojęcie doskonalenie, rozumiane jako wspólny punkt poznawczego odniesienia¹³. W związku z powyższym należy zastanowić się, jakimi narzędziami warto się posłużyć, aby zwiększyć jakość w strategii personalnej, tak aby pozyskać niezbędne zasoby do utrzymania i wdrożenia systemu jakości, stałego jego doskonalenia¹⁴.

¹² J. Kisielnicki, Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach, [w:] Zarządzanie wiedzą w systemach informacyjnych, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2004, www.wz.uw.edu.pl

¹³ A. Belchatowska-Gebhardt, J. Kroik, Doskonalenie zarządzania pracownikami wiedzy – uwarunkowania i perspektywy, Koszty jakości zarządzania kapitałem a ryzyko personalne, Akademia Ekonomiczna 2009, s. 255.

¹⁴ S. Wawak, Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka, Helion 2002, s. 67.

3. Podniesienie jakości relacji interpersonalnych w organizacji a doskonalenie pracowników wiedzy

Tworzenie i dzielenie się wiedzą wpływa na wzrost efektywności, jakości i sprawności działania. Tworzenie i utrwalanie wiedzy w organizacji staje się możliwe dzięki odpowiednim stosunkom w organizacji, dzięki którym umożliwia się wymianę doświadczeń. Można ukierunkować zarządzanie pracownikami wiedzy zgodnie z podejściem Nanoki, który uważał, iż jedną ze skuteczniejszych metod i udostępniania wiedzy w organizacji jest organizowanie spotkań, w których pracownicy wymieniają własne poglądy, tudzież zastosować modele TQM, gdzie w kryteriach oceny znajduje się odniesienie do zasobów ludzkich szkoleń ogólnych, zawodowych, zadowolenia i rozwoju pracowników, trwałego podtrzymywania wiedzy i kompetencji personelu, angażowania pracowników w sprawy organizacji. Jednak to zmiany cywilizacyjno-technologiczne czy globalizacja stały się podstawą zmian komunikacyjnych wewnątrz organizacji. Wytworzenie się społeczeństwa informacyjnego, w którym informacja odgrywa podstawowe dobro wymusiło powstanie nowych kompetencji społecznych, zwanych potocznie cywilizacyjnymi. Efektami procesów zmian stały się: specjalizacja wiedzy, anonimowość i nietrwałość relacji, zwiększenie niepewności i ryzyka personalnego, przy jednoczesnym poszerzeniu zakresu działania organizacji. Wykorzystywanie potencjału specjalistycznej wiedzy wśród członków organizacji poprzez wymianę, wymaga współpracy i współdziałania.

Relacje pomiędzy zasobem ludzkim stają się kapitałem, jakim dysponuje organizacja. Kapitał społeczny uregulowany jest normami i zaufaniem, które umożliwiają skuteczniej działać w dążeniu do celu. Organizacje powinny być zainteresowane zwiększeniem możliwości działania, bo stwarzają szansę na wykorzystanie potencjału. Oczywistym narzędziem podstawy budowania relacji jest proces komunikowania. Przykładem koncepcji wyrastającej z braku zgody na praktyki komunikacyjne w organizacji jest koncepcja S. Deetza; jest ona swoistym uregulowaniem przebudowy systemu organizacji w taki sposób, aby była możliwość podnoszenia jakości relacji mającej wpływ na zwiększanie kapitału społecznego. Można zauważyć, że koncepcja zakłada, iż nie ma stałych procedur w komunikowaniu, podlegają one ciągłym zmianom, tworzoną przez język i ukierunkowane są na znaczenia, jakie nadają im menadżerowie w celu utrzymania swojej dominacji. Funkcjonowanie jednostek jest uzależnione od wspólnej realizacji wyznaczonego celu, a więc współdecydowania, ponieważ każdy zaangażowany pracownik ponosi jego konsekwencje działania. Efektem działań jest przyjęcie określonego modelu informacyjnego, który zakłada dwa warianty działania: strategię menadżerską i włączanie się. Kontrola menadżerska według S. Deetza jest formą procesu komunikacyjnego i decyzyjnego, w której osoby faktycznie zainteresowane, zaangażowane, zostają pominięte. Kontrola powoduje

wysokie koszty, uwalnia frustrację, stres, czasami wywołuje sprzeciw pracowników. Rozwiązaniem może być przyjęcie modelu komunikacyjnego opartego o przyzwolenie i uczestnictwo. W strategii przyzwolenia pracownicy na ogół są lojalni wobec firmy, wyobrażając sobie, że realizują własne cele, w rzeczywistości wykonują cele narzucone. Strategie powinny zostać zastąpione przez współstanowienie – wspólne wypracowanie pojmowania sytuacji i budowania planów na przyszłość. Do strategii współstanowienia zalicza się włączenie oraz uczestnictwo. Model włączenia nie przynosi zadowalających rezultatów ze względu na zbyt częste używanie go do rozładowywania wewnętrznych napięć, dopuszczanie pracowników do dyskusji, choć ich opinie w większości przypadków nie będą brane pod uwagę. Ostatnia strategia S. Deetza to uczestnictwo, opierające się na dopuszczeniu do podejmowania decyzji wszystkich zainteresowanych pracowników. Uczestnictwo to możliwość budowania wartości, znaczeń bazując na tych, które wnoszone są do organizacji. Aby wprowadzić do organizacji tę strategię należy:

- miejsce pracy ukształtować tak, aby każdy pracownik myślał i zachowywał się jak właściciel,
- proces zarządzania powinien zostać zintegrowany z procesem wykonania pracy,
- struktura organizacji nie może być narzucona odgórnie, powinna się opierać o elastyczne zespoły robocze,
- należy przestrzegać zasad powszechnego dostępu do informacji.

W takim modelu sugerującym zmiany w zarządzaniu jakością procesów komunikowania, pozwalającym na zreformowanie systemów komunikacyjnych w organizacjach opartych na tradycyjnych metodach zarządzania, doskonalenie pracowników wiedzy jest nieodzownym elementem procesu¹⁵.

4. Podsumowanie

Zarządzanie zasobami ludzkimi, podobnie jak i w przypadku zarządzania kapitałem ludzkim, rozpatrywane jest dziś z punktu widzenia wkładu do organizacji. Organizacjom, które podejmują się oceny zarządzania zasobami ludzkimi, w dużym stopniu zależy na zinterpretowaniu związków pomiędzy działaniami, które dotyczą personelu a wynikami ekonomicznymi organizacji. W tym celu przygotowuje się indeksy kapitału ludzkiego (human capital index) i indeksy efektywności zarządzania zasobami ludzkimi, wykorzystuje się wiele metod pozwalających na ocenę rentowności i pomiaru kapitału ludzkiego. Badaniom podlegają także działy

¹⁵ A. Hilarowicz, G. Osika, Podniesienie jakości relacji interepersonalnych w przedsiębiorstwie – koncepcja komunikowania S. Deetza, [w:] Koszty jakości zarządzania kapitałem ludzkim, Akademia Ekonomiczna, Katowice 2009, s. 195-200.

personalne, traktowane jako ośrodki zysku, które przynoszą dochód, oferując usługi innymi działom organizacji.¹⁶

W strukturze organizacji niezbyt często odnajduje się stanowisko menadżera wiedzy, czyli osobę odpowiedzialną za zintegrowane zarządzanie (planowanie, adaptację, koordynację, kreowanie, implementację i kontrolowanie) wartością intelektualną. Zazwyczaj kompetencje menadżera wiedzy nie są do końca jasno sprecyzowane, bywają rozproszone na różnych stanowiskach kierowniczych¹⁷.

W powyższej sytuacji budowanie postaw zwiększonej identyfikacji pracowników wiedzy z misją organizacji, jej celami może przyczynić się do zwiększenia ich zaangażowania w wykonywaną pracę. Można uznać, że współczesnym podstawowym czynnikiem rozwoju stają się dobra niematerialne (wiedza, marka, patent, reputacja) i wszystko co nazywa się intelektualizacją zarządzania¹⁸.

Literatura

- [1] **Belchatowska-Gebhardt A., Kroik J.:** *Doskonalenie zarządzania pracownikami wiedzy – uwarunkowania i perspektywy, Koszty jakości zarządzania kapitałem a ryzyko personalne*, Akademia Ekonomiczna 2009.
- [2] **Domachowski W.:** *Interakcyjny model funkcjonowania społecznego, społeczna psychologia kliniczna*, PWN, Warszawa 1991.
- [3] **Goleman D.:** *Inteligencja emocjonalna w praktyce*. Media Rodzina, Poznań 1999.
- [4] **Harasymowicz-Birnbach J., Thom N.:** *Assessing Knowledge Menagement – A Proposal For Measuring KM Effectivity and Efficiency*. Organizacja i Kierowanie, nr 1, 2007.
- [5] **Hilarowicz A., Osika G.:** *Podniesienie jakości relacji interepersonalnych w przedsiębiorstwie – koncepcja komunikowania S. Deetza*, [w:] *Koszty jakości zarządzania kapitałem ludzkim a ryzyko personalne*. A. Lipka, S. Warszak (red.), Akademia Ekonomiczna, Katowice 2009.
- [6] **Karamall-Gaiballa E.:** *Spersonalizowane kreowanie wiedzy w przedsiębiorstwie*, [w:] *Zarządzanie wartością kapitału ludzkiego organizacji*. A. Lipka, S. Waszczak (red.), Akademia Ekonomiczna, Katowice 2007.
- [7] **Kisielnicki J.:** *Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w systemach informacyjnych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2004, www.wz.uw.edu.pl
- [8] **Koźmiński A.K.:** *Tradycyjna antynomia nauki i zarządzania*, Nauka, nr 1, 2000.

¹⁶ I. Tomaszewska, *Rozwój i doskonalenie funkcjonowania przedsiębiorstwa poprzez zarządzanie wiedzą*, [w:] *Rozwój i doskonalenie funkcjonowania przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2010, s. 73.

¹⁷ R. Kucęba, W. Jędrzejczyk, *Determinanty decyzyjne menadżerów wiedzy*, [w:] *Rozwój i doskonalenie funkcjonowania przedsiębiorstw*. L. Kiełtyka (red.), Difin, Warszawa 2010, s. 380.

¹⁸ A.K. Koźmiński, *Tradycyjna antynomia nauki i zarządzania*, Nauka, nr 1, 2000, ss. 63-65.

-
- [9] **Koźmiński A.K., Jemielniak D.:** *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
 - [10] **Krzysztofek K.:** *Spółeczeństwo w dobie internetu: refleksyjne czy algorytmiczne?* [w:] Internet – społeczne aspekty medium. Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006.
 - [11] **Kucęba R., Jędrzejczyk W.:** *Determinanty decyzyjne menadżerów wiedzy*, [w:] *Rozwój i doskonalenie funkcjonowania przedsiębiorstw*. L. Kiełtyka (red.), Difin, Warszawa 2010.
 - [12] **Masłyk-Musiał E.:** *System informacji w przedsiębiorstwie przemysłowym*. Wrocław 1975.
 - [13] **Szczepańska K.:** *Zarządzanie kapitałem ludzkim a systemy zarządzania jakością – wybrane aspekty*, [w:] *Koszty jakości zarządzania kapitałem ludzkim a ryzyko personalne*, A. Lipka, S. Waszczak (red.), Akademia Ekonomiczna, Katowice 2009.
 - [14] **Tomaszewska I.:** *Rozwój i doskonalenie funkcjonowania przedsiębiorstwa poprzez zarządzanie wiedzą*, [w:] *Rozwój i doskonalenie funkcjonowania przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2010.
 - [15] **Wawak S.:** *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Helion 2002.
 - [16] **Winnicka-Wejs A.:** *Jakość gospodarowania zasobami ludzkimi i jakość kapitału ludzkiego w aspekcie wartości*, *Zarządzanie wartością kapitału ludzkiego w organizacji*, 2007.